

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: 200315134

UDC \_\_\_\_\_



廈門大學

碩 士 學 位 論 文

JX 钨业发展战略研究

Research on the Strategy Development  
in JX Tungsten Factory

刘 安 勇

指导教师姓名: 黄 聪 海 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2008 年 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2008 年 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博士论文摘要库

## 摘要

目前，中国钨制品市场已进入理性发展阶段——国际竞争国内化、国内竞争理性化。福建 JX 钨业有限公司（以下简称：JX 钨业或 JX 公司）要能在竞争激烈的市场中生存，必须全面重视并筹划企业的发展战略。

企业的战略选择决定企业的经营发展方向和经营目标的实现，本论文的目的和意义就是通过对企业所处的行业环境和企业特性两方面，利用定性分析方法分析企业资源，进行战略方案的选择。最终为 JX 钨业制定一个可操作的、适应公司经营发展需要的发展战略。

本文以相关的竞争战略基本理论为指导，利用相关的战略研究方法研究 JX 钨业的发展战略。论文首先介绍了 JX 钨业的基本情况，接着运用相关管理理论对 JX 钨业内部资源并结合国家政策和行业发展趋势等外部环境进行分析，全面阐述了 JX 钨业具备的优势、劣势，面临的机遇和威胁。最后，在充分分析的基础上，提出了 JX 钨业的发展战略。

本文研究表明：1、JX 钨业目前外部机会大于威胁，内部劣势大于优势；2、JX 钨业应该先采取专一化战略，然后采用差异化战略，最后采用低成本战略，即集中经营现有的产品，形成核心竞争力，修炼内功，然后根据掌握的资源，提供差异化产品或服务，获取超额利润，最后在技术和资金等优势前提下，采用低成本战略；3、在目前专一化竞争战略阶段，JX 钨业应该采用以下几方面战略措施：充实资源、巩固市场、完善制度、提升人员素质、加强技术研究等等，全面夯实基础。

本文提出的发展战略对 JX 钨业经营目标的实现和企业的可持续发展具有一定的指导意义和应用价值。

**关键词：**战略； 战略管理； 钨

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

Chinese Tungsten industry has developed into a rational stage-localization of international competition and rationalization of domestic competition. Fujian JX Tungsten Company (hereafter referred as JX Company) should pay more attention to enterprise developing strategy in the aim to survive in the intense competition.

Enterprise strategy makes the development direct and achievement of operation objective. This thesis is committed to find a feasible and suitable developing strategy for JX Company through analysis of the resources from both industry environment and enterprise character.

The research of JX Company developing strategy is guided by basic theory of competition strategy. The thesis starts from the basic introduction of JC Company, then, uses SWOT to analyze both external and internal resources. At the end, the thesis proposes the competition strategy for JX Company.

The research indicates that: 1. JX Company has more external opportunities than threat, more internal weakness than strength. 2. JX Company should start from specific strategy, then differential strategy, finally take low cost strategy. In the aim to realize low cost strategy, the company should form its core competitiveness and offer differential products or service to the market to get excess profit. 3. At the current stage of specific strategy, JX Company should take some measures such as enriching the resource, consolidating the market, perfecting the regulation, improving staff quality and strengthening technical research, etc.

The thesis will be helpful to JX Company to realize the operational objective and continuous development.

**Key Words:** competition strategy; strategy management; tungsten

厦门大学博硕士论文摘要库



## 目录

绪 论.....	1
第一节 研究的背景和意义 .....	1
第二节 研究内容 .....	3
第一章 战略研究理论综述 .....	5
第一节 战略的涵义 .....	5
第二节 主要战略管理理论 .....	6
第三节 战略分析方法 .....	8
第四节 战略制定方法 .....	12
第五节 战略选择及实施 .....	13
第二章 公司概况 .....	15
第一节 公司发展历程 .....	15
第二节 公司现状 .....	16
第三章 外部环境分析 .....	17
第一节 世界钨行业介绍 .....	17
第二节 中国钨行业介绍 .....	18
第三节 中国钨行业 SWOT 分析 .....	20
第四章 JX 钨业公司 SWOT 分析 .....	22
第一节 优势（strengths）分析 .....	22
第二节 劣势（weaknesses）分析 .....	23
第三节 机会（opportunities）分析 .....	28
第四节 威胁（threats）分析 .....	31
第五章 JX 公司发展战略的选择 .....	35
第一节 从波特的“五力模型”来分析公司发展战略 .....	35
第二节 从产品组合理论来分析产品发展战略 .....	39
第三节 从产业结构理论来分析公司发展战略 .....	41

第六章 JX 公司发展战略的实施 .....	45
结束语 .....	53
参考文献 .....	54
致谢 .....	55

厦门大学博士论文摘要库

# CONTENT

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
1、 Background of research .....	1
2、 Content of research .....	3
<b>Chpt.1 Strategy Research Theories .....</b>	<b>5</b>
1、 Concept of competitive strategy .....	5
2、 Main theories of competitive strategy.....	6
3、 Methods of strategy analyzing .....	8
4、 Methods of strategy establishing .....	12
5、 Evaluation and control of strategy .....	13
<b>Chpt.2 Overview of company.....</b>	<b>15</b>
1、 History of company.....	15
2、 Status of company .....	16
<b>Chpt.3 Analyze of JX tungsten outside environments.....</b>	<b>17</b>
1、 Introduction to tungsten industry of whole world.....	17
2、 Introduction of Chinese Tungsten Industry.....	18
3、 SWOT analyzing of Chinese Tungsten.....	20
<b>Chpt.4 SWOT analyzing of JX Tungsten.....</b>	<b>22</b>
1、 Strengths analyze .....	22
2、 Weaknesses analyze .....	23
3、 Opportunities analyze .....	28
4、 Threats analyze .....	31
<b>Chpt.5 Strategy's choices of JX tungsten.....</b>	<b>35</b>
1、 Analyzing developing strategy by “Five Force” Mould .....	35
2、 Analyzing developing strategy by Product Choice Theory .....	39
3、 Analyzing developing strategy by Industry Structure Theory .....	41
<b>Chpt.6 Strategy's implement of JX tungsten .....</b>	<b>45</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>53</b>
<b>Reference.....</b>	<b>54</b>
<b>Acknowledgement .....</b>	<b>55</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 绪 论

关于战略 (Strategy) 的研究,最早可以追溯到古希腊时代对军事指挥艺术的研究,这可以从战略一词的来源可以看出一些端倪,战略一词来源于古希腊词 (Strategos),后来受到克劳塞维茨的《战争论》和《孙子兵法》等著名军事战略论著的广泛影响,因此,战略一词本身就带有浓厚的军事色彩。随着世界经济的发展,商业竞争日趋激烈,商场如战场,利用军事战略思想来分析企业竞争战略成为一种必然。

当今时代是“战略制胜”和“智力经营”的时代,战略的重要性已逐渐得到重视。随着中国经济的发展,市场日趋规范化,政策日益完善,靠死干、蛮干和投机取巧获得成功的可能性越来越小,同时也随着企业规模、市场的扩大,战略问题也成为企业拥有者和经营者需要重点思考的问题。

### 第一节 研究的背景和意义

众所周知,中国是全世界最大的钨资源大国,但遗憾的是,中国还远远称不上是钨资源强国。

钨作为一种不可再生的资源,作为一种战略物资,它的开采、生产及相关产品进出口都受到国家严格控制。目前国内从事钨行业的企业大小四百多家,规模、技术力量、产品质量等参差不齐,同时也存在着严重的重复建设,比如仲钨酸铵(化学名称简称APT)的产能严重过剩,但一些拥有钨矿山的企业仍然利用资源和地理条件之便,重复建设APT生产线,利用钨矿资源所赚取的超额利润来打压没有钨矿资源的其它企业,挤占市场,给这些企业的生产、经营造成更大的困境,同时也严重扰乱了市场秩序,使国内竞争更加激烈,国外企业却渔翁得利,坐享其成。

在这种惨烈的竞争环境下,在国家宏观政策控制下,钨加工企业更应该清楚地认识到自己所处的环境,及时地调整发展战略,一步不慎,最严重的后果就是破产。本文通过对JX钨业自身拥有的资源及外部条件进行分析,全面阐述了JX钨业具备的优势、劣势,面临的机遇和威胁,利用战略研究的部分理论,比如

SWOT 分析方法、PEST 分析方法、五力模型、产业结构理论等理论工具或方法，力争为 JX 公司找到一种适应内外部环境的、实现可持续发展的经营发展战略。

作者本人在钨行业有十二年的工作经验，对整个中国钨业的过去及现状有一定的了解，结合在 JX 钨业工作中所接触到的方方面面，针对该公司所暴露出来的各种问题和尚未暴露出来的隐患，以及面对企业生死存亡的战略问题，结合内外条件，通过理论工具进行分析，提出企业可持续发展战略，起到抛砖引玉的作用。

钨产品是一种特殊的产品，它的销售不需要太多的广告和推广，作为工业的“牙齿”，社会生产的大部份工序都与钨系列产品的应用有关。钨系列产品很多，几乎每一种中间产品都可以当作商品来销售，因此，对每一种钨产品来讲，其生产厂家都不多，每一个厂家都集中在钨的几种产品来作文章。

下图为钨系列产品链(图 0-1)：

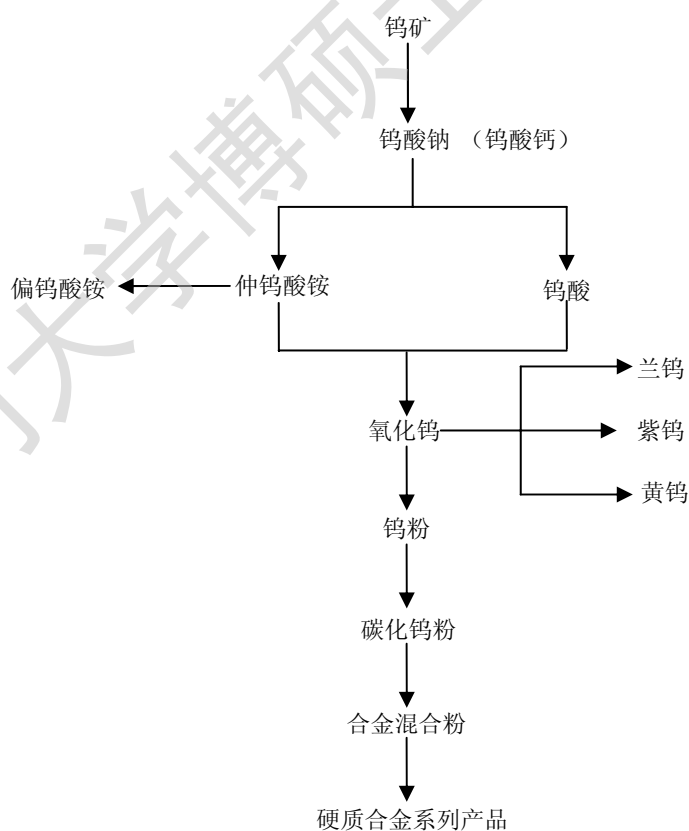


图 0-1：产品链

在世界钨业，这种具备全流程生产能力的企业算是凤毛麟角，JX 钨业的前身就具有这种能力。全系列产品的生产，一方面说明了企业的实力，另一方面也因为这庞大的身躯造成行动不便，导致多器官供血不足而坏死，这也是企业逐渐走向衰落的重要原因。全系列产品的生产，在竞争不是很激烈的年代，是有可能在一个工厂实现的。事实上，基于产品的特殊性，加上目前竞争对手日渐增多，客户对产品质量和售后服务的要求越来越高，钨企业的生产基本集中于几种产品，没有哪一家企业能完全囊括产品链中所有产品，关键在于产品种类的选择和基于该种产品的质量把握和生产成本的降低。从 JX 钨业目前的经营状况来看，很有必要作一次完整的战略分析，也很有必要作一次正确的战略选择。

## 第二节 研究内容

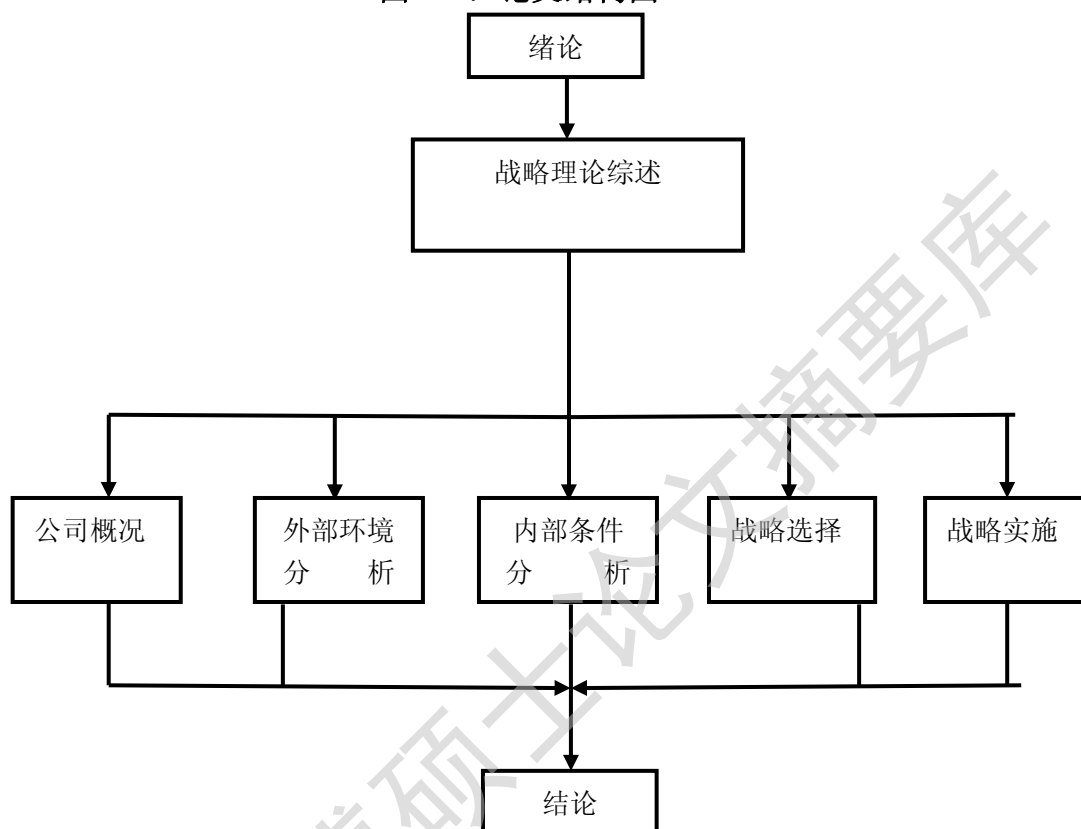
战略研究分公司层、业务层和职能层三个研究层面，本文旨在通过对业务层和职能层等专业层面上的竞争战略分析，得出公司的战略发展方向，是对公司层面的战略研究。

本文运用 SWOT 方法，分析了 JX 钨业公司的内部优势与劣势，外部机会和威胁；结合中国和世界钨行业形势分析等，利用 PEST 分析方法，分析了企业在国家宏观政策和世界经济环境变化中应该采取的对应措施。在确定战略方向后，根据企业内外部资源和产业结构特性，制定出发展战略，并从行业和企业内部对战略的可行性进行了论证，提出了战略实施重点与控制建议。

本文正文共分为八个部分，首先是绪论部份，然后是第一章为战略理论综述，介绍了战略分析、战略制定、战略控制等相关理论。本章对国内外经典战略分析理论作了详细介绍；第二章为企业简介，介绍了企业发展的历史、现状等情况；第三章为企业外部行业环境分析，介绍了中国以及世界钨行的现状；第四章为企业内部资源分析，根据企业现有资源全面分析了企业的优势、劣势，外部机会与威胁等；第五章通过行业结构分析和产品组合分析，利用产业分析理论为企业战略制定及选择提出方案；第六章为企业为了达到预期的战略目标需要采用的战略控制手段；最后是结论部分。

具体章节如图 0-2 所示。

图 0-2：论文结构图





Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库